

# Fra Baglinjen

## Kan det betale sig?

Er der sket nogen form for nytænkning med hensyn til udvikling af medarbejdere og ledere i de ti år, hvor der er blevet satset voldsomt mange penge på sagen?

Ved en tilfældighed faldt jeg for nylig over et ti år gammelt nummer af dette blad. Naturligvis måtte jeg se, hvad der stod: Organisationskulturen i bibliotekerne, Kvalitative krav til ledelsen, Kvalitative krav til medarbejderne, Forandringer, faglige identiteter og forskningsbiblioteker, Evaluering af biblioteksservice – sådan lød overskrifterne. Det kunne have været et helt aktuelt nummer.

Kompetenceudvikling var (hvis ikke vi kan huske det, så dokumenteres det altså her) allerede i begyndelsen af 1990'erne et varmt emne, uanset om det drejede sig om efter- og videreuddannelse af ledere eller menige medarbejdere. Tiden bar præg af nogle af de samme tendenser, som vi aktuelt står i på bibliotekerne: store teknologiske omvæltninger, stigende arbejdspress samt nedskæringer i såvel drifts- som lønkonti. Det ligner permanente forhold.

Lidt er der dog sket: I dag kan man ikke snakke om sin arbejdsplads uden også at skulle redegøre for efteruddannelsespolitik og kompetenceudviklingsstrategi. De fleste biblioteker med respekt for sig selv har udarbejdet planer for medarbejderudvikling, fører udviklingssamtaler, og nogle har sågar lavet videnregnskaber og dokumenteret status og fremtidigt behov. Det er helt fint. På papiret er vi altså kommet lidt længere. Indholdsmæssigt er det mere tvivlsomt.

Aldrig har der været talt så meget om læring, uddannelse og kompetence. Nu er det ikke længere et spørgsmål om velvilje og fremsynethed hos enkelte ledere. Det er blevet et krav i forbindelse med overenskomstforhandlinger og et vigtigt element i sikringen af rettigheder i ansættelsesforholdene på arbejdsmarkedet. Også det er helt fint.

Alligevel sidder jeg med en underlig smag i munden. Der er ikke noget galt med principperne, men måske er der noget galt med den måde, som vi alle – såvel ledere som medarbejdere – agerer på? Er der sket nogen form for nytænkning med hensyn til udvikling af medarbejdere og ledere i de ti år, hvor der er blevet satset voldsomt mange penge på sagen?

Jo, fokus er blevet vendt mere mod ”de bløde” egenskaber. Vi taler ikke længere så meget om ”hard core” bibliotekskendskab (bibliotekskundskab) – den er underforstået nu om dage (måske fordi vi har opgivet at lære mere af den slags) – men mere om engagement, fleksibilitet, kommunikation, ansvarsfølelse, og hvad vi ellers kan finde på af mere personlighedsorienteret karakter. Empati på arbejdspladsen er nærmest blevet et mantra. Fordi det ganske simpelt er blevet nødvendigt at tage alle mulige hensyn til hinanden, når vi ikke kan nå de resultater, som er nødvendige for at opfylde de (måske ikke

urimelige?) krav til effektivitet og kvalitet, som omgivelserne og vi selv efterhånden stiller.

Kan vi lave om på os selv? Når fokus til stadighed er så meget på kompetenceudvikling, er det ganske simpelt fordi vi har stillet os selv en umulig opgave. Vi vil/skal ikke længere bare lære noget om vores arbejde. Vi vil/skal lære noget om hinanden, og vi vil lære at lave om på hinanden. En klog biblioteksleder mente for nogle år siden (også den gang presset af behovet for at få medarbejderne til at tænke mere kreativt eller løbe hurtigere), at vi var i tider, hvor det drejede sig om udvikling eller afvikling. Det er stadig gældende. Imidlertid skal udviklingen også fremvise resultater. Forandring kommer indefra – ikke udefra! Det er således ikke altid nok med viljen. Hvor længe skal vi vente på, at en kollega tager ansvar? Hvor lang tid tager det, før en kollega bliver ændringsparat?

Kompetenceudvikling er med god grund sat meget højt på dagsordenen i bibliotekernes virksomhed i dag, men som med så meget andet kan det være fristende at afmåle ressourcerne efter virkningen. Ind imellem kræves der stor tålmodighed.

**Godt Nytår – og god arbejdslyst!**

**Claus Vesterager Pedersen**  
Planlægningschef  
Roskilde Universitetsbibliotek